

Manager un établissement scolaire... qu'est-ce à dire ?¹

Jeanne Moll

Je voudrais réfléchir avec vous à ce que la notion de management sous-entend quand nous l'appliquons au monde de l'école et voir ensuite dans quelles directions nous pouvons penser pour exercer notre métier avec la plus grande sérénité possible. Je dis " nous " parce que je ne me situe pas au-dessus de vous, mais avec vous dans le souci de la conduite aussi bonne que possible d'un établissement. Je vous livre ainsi mes convictions et mes questions comme autant d'incitations à penser.

D'après le dictionnaire, le management est d'abord l'ensemble des connaissances concernant l'organisation et la gestion d'une entreprise ; c'est ensuite la façon d'appliquer ces connaissances sur le terrain en fonction du projet qu'on s'est donné et des moyens dont on dispose, c'est par conséquent définir des méthodes et choisir des techniques pour atteindre les objectifs qu'on s'est fixés, c'est également l'art d'utiliser au mieux les compétences des hommes et des femmes au service de l'entreprise afin que celle-ci réalise les meilleures performances possible. Il s'en suit que les salariés et les cadres, considérés comme des "ressources" auxquelles on a ajouté le noble qualificatif d'"humaines", peuvent être sacrifiés sur l'autel du profit si la politique économique l'exige. Le très beau film de Laurent Cantet intitulé " Ressources humaines " justement exprime de manière convaincante le dilemme, voire le drame de ceux qui ne veulent pas céder sur le respect de la dignité humaine.

L'introduction du terme de management dans le vocabulaire de la formation au sein de l'Éducation nationale est significatif d'une volonté louable de rationalisation et de modernisation dans l'organisation de la vie de l'établissement scolaire. Mais ce dernier ne peut être comparé à une entreprise, même si un PDG et un proviseur de lycée ou un principal de collège ont en commun de poursuivre des objectifs, d'appliquer des méthodes, d'animer des équipes, etc. et de devoir gérer des conflits. Parler de rendement scolaire n'est-il pas un abus de langage ? Et vouloir briller au palmarès des lycées en affichant les meilleurs résultats au bac ne revient-il pas à réduire les élèves à n'être ou plutôt à ne se comporter que comme des consommateurs d'école ? Entendons-nous bien : je ne nie absolument pas la mission des établissements scolaires qui consiste à promouvoir la réussite du plus grand nombre, mais cette préoccupation, ce souci légitime d'évaluation quantitative devrait toujours aller de pair avec, voire être subordonné au souci d'aider les jeunes à grandir, à construire leur personnalité en devenant, de les aider à mieux se comprendre, eux-mêmes, les autres et le monde où ils sont appelés à prendre leur place. Car les élèves sont aussi des adolescents qui ont besoin d'adultes à leurs côtés, des adultes assurés en eux-mêmes, c'est-à-dire ne craignant pas d'assumer leurs responsabilités auprès de la jeune génération.

¹ *Pour citer ce texte :*

Manager un établissement scolaire... qu'est-ce à dire ? Jeanne Moll.
Conférence faite à Épernay, au collège Jean Monnet, le 5 novembre 2002.

Voilà bien là la différence essentielle : l'établissement scolaire n'est pas une entreprise visant une meilleure productivité et dont les hommes ne sont que des moyens, mais une institution au service des jeunes générations, de leur instruction et de leur éducation. À côté de la famille, elle est un lieu et une structure complexe à qui il revient d'instituer l'humain, c'est-à-dire de le mettre debout, de permettre son dépassement de l'état de nature pour qu'il s'inscrive dans la culture (Voir la fin du roman de F. Mauriac : *Le sagouin*). Aussi la génération des aînés a-t-elle une fonction de transmission culturelle auprès des jeunes générations; elle a pour mission d'élever les enfants et les adolescents, de les aider à se civiliser en même temps que de les protéger (Voir H. Arendt, *La crise de la culture*, Folio essais, 1989) ; l'éducation est en effet au service de l'œuvre de civilisation et nous avons à la reprendre inlassablement à chaque génération pour que l'animalité ne l'emporte pas, pour que le monde ne s'enfonçe pas davantage dans la barbarie. C'est une œuvre qui exige du temps, ce que malheureusement nous refusons trop souvent de prendre en compte, de même que nous ne prenons pas assez en considération l'infinie diversité des élèves, de leur rythme et de leurs talents. Non, - même si les réflexions actuelles sur le management et l'introduction de l'éthique dans l'entreprise peuvent donner à penser aux chefs d'établissement d'aujourd'hui et de demain - on ne peut pas manager un collège ou un lycée comme une entreprise, parce que leur public, leurs champs d'intervention et surtout leur finalité diffèrent radicalement [...]

Nous sommes loin de l'entreprise et du management des affaires et des hommes, car si la nouvelle pratique du coaching est centrée sur la personne et le développement de sa performance, si elle est un accompagnement personnalisé qui vise à favoriser l'autonomie, la responsabilité et la mobilisation de toutes les ressources des collaborateurs du manager (D. Noyé, *Coacher vos collaborateurs*, Insep Consulting, 2002), je rappelle encore une fois qu'elle recherche une meilleure productivité. Loin de moi l'idée de vouloir diaboliser le monde de l'entreprise, il a sa logique, sa cohérence et sa nécessité au service du développement économique de notre pays ; de plus il donne des idées utiles au monde de l'éducation ! Mais sachons différencier les deux univers !

Nous avons appris - heureusement ! - et grâce au modèle de l'entreprise, à nous fixer des objectifs pédagogiques, à inventer des méthodes et des techniques appropriées, à rechercher et à trouver des moyens qui permettent aux élèves, aux enseignants, à l'équipe administrative de travailler dans de meilleures conditions, c'est-à-dire avec plus de cohérence. Mais nous en restons trop souvent à ce modèle techniciste et rationnel qui privilégie le résultat immédiat, le rendement et l'efficacité ; la cohérence intellectuelle est satisfaite, certes, mais l'humain et le désir qui l'habite sont étrangement absents. Que se passe-t-il alors quand des élèves ne peuvent atteindre les objectifs fixés ? Comment nous comportons-nous alors à leur égard ?

Pour citer ce texte :

Manager un établissement scolaire... qu'est-ce à dire ? Jeanne Moll.
Conférence faite à Épernay, au collège Jean Monnet, le 5 novembre 2002

Note d'information sur les droits d'auteur

Les documents mis à votre disposition sur le site de l'AGSAS sont gracieusement fournis par les auteurs, sur une base non commerciale, uniquement pour un usage strictement personnel. Les droits d'auteur, de commercialisation et d'indexation à des fins commerciales sont conservés par les auteurs et qui de droit malgré le fait que leurs travaux sont accessibles électroniquement. Toutes les personnes et organismes faisant une copie électronique de ces documents s'engagent, par le fait même de faire cette copie, à respecter les droits d'auteurs et droits de distribution associés.